

# **Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Keuangan melalui Kesetiaan Pelanggan dan Kualitas Layanan pada Perusahaan Asuransi Jiwa di Surabaya**

Alvin Hidayat dan Devie  
Akuntansi Bisnis Universitas Kristen Petra  
Email: ddeviesa@yahoo.co.id

## **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh langsung yang signifikan dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja keuangan, gaya kepemimpinan terhadap kualitas layanan, kesetiaan pelanggan terhadap kinerja keuangan, kualitas layanan terhadap kinerja keuangan, dan kualitas layanan terhadap kesetiaan pelanggan, pada perusahaan asuransi jiwa di Surabaya. Penelitian ini berbentuk penelitian kuantitatif, di mana data diperoleh melalui penyebaran kuesioner dan laporan keuangan perusahaan asuransi jiwa di Surabaya. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 30 perusahaan asuransi jiwa di Surabaya yang terdaftar di Buku Direktori Perasuransian Otoritas Jasa Keuangan tahun 2014, serta masing-masing 10 karyawan dan 10 *customer* di tiap perusahaannya. Data yang diperoleh kemudian diolah dengan menggunakan *software* SmartPLS. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja keuangan, gaya kepemimpinan terhadap kualitas layanan, kesetiaan pelanggan terhadap kinerja keuangan, kualitas layanan terhadap kinerja keuangan, dan kualitas layanan terhadap kesetiaan pelanggan, pada perusahaan asuransi jiwa di Surabaya

### **Kata Kunci:**

Gaya Kepemimpinan, Kualitas Layanan, Kesetiaan pelanggan, dan Kinerja Keuangan

## **ABSTRACT**

*This study aimed to examine the direct and significant affect of leadership style to financial performance, leadership style to service quality, customer loyalty to financial performance, service quality to financial performance, service quality to customer loyalty on life insurance firms in Surabaya. This study used quantitative approach, and the data were obtained through the distribution of questionnaires and financial report of life insurance firms in Surabaya. The samples used in this study were 30 life insurance firms in Surabaya listed on Book Directories of Insurance Otoritas Jasa Keuangan 2014, with each of 10 employees and 10 customers in each firm. The data obtained was processed by using SmartPLS software. This study showed that there were positive and significant relationship of leadership style to financial performance, leadership style to service quality, customer loyalty to financial performance, service quality to financial performance, service quality to customer loyalty on life insurance firms in Surabaya.*

### **Keywords:**

*Leadership Style, Service Quality, Customer Loyalty and Financial Performance*

## PENDAHULUAN

Pada hakikatnya setiap kegiatan masyarakat selalu memiliki berbagai macam kemungkinan atau dengan kata lain disebut sebagai ketidakpastian yang dapat menyebabkan keuntungan maupun kerugian. Ketidakpastian yang berdampak pada kerugian disebut dengan resiko. Salah satu upaya untuk menanggulangi resiko yang dihadapinya yaitu dengan mengadakan perjanjian pelimpahan resiko kepada pihak lain. Perjanjian tersebut disebut dengan perjanjian asuransi atau pertanggungangan

Perusahaan asuransi merupakan perusahaan yang berbeda dengan perusahaan jasa lainnya, perusahaan asuransi merupakan perusahaan yang menerima alihan resiko dari pihak lain sehingga resiko pada perusahaan asuransi besar apabila tidak dikelola dengan baik. Pelaporan keuangan perusahaan asuransi tidak seperti perusahaan lainnya, perusahaan asuransi lebih mengedepankan investasi daripada asset lancarnya dikarenakan investasi merupakan sumber pendanaan selain premi yang tidak dimiliki oleh perusahaan lain

Kebutuhan akan jasa asuransi kini makin dirasakan, baik oleh perorangan maupun dunia usaha di Indonesia. Asuransi merupakan sarana finansial dalam tata kehidupan rumah tangga, baik dalam menghadapi resiko yang mendasar seperti resiko kematian, atau dalam menghadapi resiko atas harta benda yang dimiliki. Demikian pula dunia usaha dalam menjalankan kegiatannya menghadapi berbagai resiko yang mungkin dapat mengganggu kesinambungan usahanya.

Dengan mulai diminatinya bidang asuransi mengakibatkan tingkat persaingan di dunia asuransi menjadi semakin ketat. Data mengenai naiknya kontribusi Premi bruto dalam pendapatan nasional Indonesia mengindikasikan bahwa kesadaran masyarakat akan kebutuhan asuransi dan masyarakat mulai ingin berasuransi. Hingga akhir Juni 2013, jumlah perusahaan Asuransi dan Reasuransi di Indonesia telah mencapai angka 139 perusahaan dan akan terus mengalami perkembangan seiring dengan tren perkembangan kondisi global.

Dalam era globalisasi ini, perusahaan akan selalu menyadari pentingnya faktor pelanggan. Oleh karena itu, mengukur tingkat kepuasan para pelanggan sangatlah perlu, walaupun hal tersebut tidaklah semudah mengukur berat badan atau tinggi badan pelanggan yang bersangkutan. Melihat demografi di mana usia populasi rata-rata 32 tahun yang merupakan usia produktif dan memahami teknologi, diperkirakan segmen ini rela membelanjakan uangnya untuk perawatan kesehatan yang lebih baik termasuk kepemilikan asuransi, selalu bergerak (*mobile*) dan bersentuhan erat dengan media digital

Banyak manfaat yang diterima oleh perusahaan dengan tercapainya tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi. Tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi dapat meningkatkan loyalitas pelanggan dan mencegah perputaran pelanggan, mengurangi sensitivitas pelanggan terhadap harga, mengurangi biaya kegagalan pemasaran, mengurangi biaya operasi yang diakibatkan oleh meningkatnya jumlah pelanggan, meningkatkan efektivitas iklan, dan meningkatkan reputasi bisnis

Kesetiaan pelanggan sering menjadi perhatian utama untuk mempertahankan retensi pelanggan. yaitu melalui usaha meningkatkan kepuasan dan nilai kepada pelanggan tertentu. Hal ini dilakukan dengan pertimbangan bahwa meningkatkan kepuasan dan kesetiaan pelanggan memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja keuangan perusahaan jangka panjang.

Eugene W. Anderson dan Vikas Mittal (2000) menguraikan bahwa tidak selalu program kepuasan pelanggan menghasilkan banyak hal seperti yang diharapkan. Sering kali perusahaan menghubungkan kepuasan pelanggan ini dengan laba perusahaan

Hal ini berdasarkan pemikiran bahwa dengan meningkatkan kualitas atribut produk dan pelayanan, maka kepuasan pelanggan juga akan meningkat. Dengan meningkatnya kepuasan pelanggan maka diharapkan pelanggan yang bertahan juga meningkat, yang akhirnya akan menghasilkan laba yang lebih besar.

Pada beberapa perusahaan hubungan kepuasan pelanggan dengan laba perusahaan mengalami masalah. Sering kali perusahaan meningkatkan kinerja atribut

yang menjadi kunci akan tetapi tidak meningkatkan kepuasan pelanggan. Pada kondisi lain, perubahan tingkat kepuasan pelanggan ini ternyata tidak berpengaruh terhadap bertahannya pelanggan bahkan terhadap laba perusahaan.

Mayo dan Nohria (2005) berpendapat perusahaan yang tidak memiliki kemampuan untuk membaca dan beradaptasi pada perubahan kondisi bisnis, maka personalia dan kemampuan perusahaan hanya akan menjadi keunggulan sementara saja. Pemimpin harus bisa beradaptasi pada perubahan kondisi bisnis untuk bisa meningkatkan *Financial Performance*.

Masi (2000) mempelajari hubungan antara *Transformational Leadership* pada motivasi dan produktivitas karyawan. Hasil penelitian mereka menunjukkan dampak yang positif antara kepemimpinan dengan *Service Quality*. Choudhary dan Saraswat (2003) melalui penelitian yang dilakukan Nalin Abeysekera (2012) juga mempelajari kepemimpinan, budaya dan struktur dalam 18 perusahaan jasa yang memiliki reputasi akan pelayanannya. Studi mereka menunjukkan bahwa pemimpin memiliki peran yaitu pemimpin yang dapat mencapai keberhasilan adalah pemimpin yang karismatik karena karyawan memiliki kecenderungan untuk mengikuti pemimpin yang dikagumi oleh para karyawan.

Selain kesetiaan pelanggan, kualitas layanan (*Service Quality*) juga menjadi salah satu indikator yang mendukung kesuksesan kinerja keuangan. Cronin dan Taylor (1992) berpendapat bahwa *Service Quality* yang baik akan menimbulkan keinginan untuk *repurchase* yang menjadi tanda utama dalam *Customer Loyalty*. *Repurchase intention* dan *willingness to recommend* juga dijadikan ukuran oleh Boulding (1993) dalam mengetahui tingkat kebaikan *Service Quality* dan penelitian tersebut didukung oleh Morgan dan Hunt (1994) yang menemukan adanya hubungan signifikan antara *buyer relationship commitment and buyer acquiescence, likelihood of defecting, cooperation*, maupun hal lain yang memiliki hubungan terhadap kesetiaan konsumen.

Reichheld dan Sasser (1990) berpendapat bahwa pelanggan yang loyal akan sulit untuk berpindah kepada penyedia jasa lainnya dan pelanggan yang loyal tidak perlu biaya lebih oleh perusahaan untuk mempertahankan pelanggan sehingga dapat

meningkatkan *financial performance* perusahaan. Penelitian Reichheld dan Sasser didukung oleh penelitian Srivastava (1998) menemukan bahwa *customer loyalty* akan meningkatkan pendapatan, meningkatkan arus kas, dan meningkatkan nilai residual arus kas. Penelitian Srivastava juga didukung oleh penelitian terdahulu Day dan Fahey (1988) yang juga menyatakan bahwa *customer loyalty* meningkatkan pendapatan, arus kas, dan nilai perusahaan.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah dampak *Leadership Style* terhadap *Financial Performance* pada perusahaan Asuransi di Surabaya?
2. Apakah dampak *Leadership Style* terhadap *Service Quality* pada perusahaan Asuransi di Surabaya?
3. Apakah dampak *Service Quality* terhadap *Financial Performance* pada perusahaan Asuransi di Surabaya?
4. Apakah dampak *Service Quality* terhadap *Customer Loyalty* pada perusahaan Asuransi di Surabaya?
5. Apakah dampak *Customer Loyalty* terhadap *Financial Performance* pada perusahaan Asuransi di Surabaya?

### ***Leadership Style***

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Sementara itu, pendapat lain menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain (Hersey, 2004:29).

Jenis-jenis Gaya Kepemimpinan menurut Bernard M. Bass (1997) ada 2 macam yaitu:

#### ***Transformational Leadership***

Bass (1997) mendefinisikan *Transformational Leadership* sebagai pemimpin yang dapat memotivasi bawahannya untuk bekerja dan berfokus pada tujuan yang lebih besar dibandingkan dengan tujuan atau kepentingan pribadi. Pemikiran lain oleh Burns (1978) mendefinisikan *Transformational Leadership* sebagai pemimpin yang memotivasi bawahan dan konstituen

lainnya untuk bekerja lebih dari yang diharapkan dan meraih hasil yang lebih. Pemimpin Transformational muncul ketika pemimpin dapat memperluas dan meningkatkan keinginan karyawan untuk mencapai lebih, ketika karyawan sadar dan menerapkan misi organisasi, dan karyawan secara sukarela mengorbankan kepentingan pribadinya untuk mencapai hasil yang lebih baik (Bass, 1990 p21). Pemimpin Transformasional dapat mengstimulasi karyawan untuk menjadi kreatif dan inovatif dengan menanyakan asumsi, menyelesaikan masalah, dan mencari solusi masalah dengan cara yang baru (Avolio dan Bass, 2003, p2). Namun Stephen (1995) menambahkan bahwa pemimpin transformasional dapat menyebabkan penyelewengan etika dan norma karena adanya pendahuluan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi menggunakan nilai-nilai yang mendukung perusahaan. Ada empat komponen yang dipenuhi untuk seseorang dapat dikatakan sebagai pemimpin transformasional yang dikenal dengan 4I. 4I tersebut meliputi:

#### *Idealized Influence (II)*

Berarti seseorang pemimpin mampu untuk menjadi model bagi para bawahannya dan bawahannya mengagumi sosok pemimpin tersebut

#### *Inspirational Motivation (IM)*

Berarti bahwa seorang pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk menginspirasi dan memotivasi bawahannya. Gabungan antara *Idealized Influence* dan *Idealized Motivation* lebih dikenal sebagai karisma pemimpin.

#### *Individualized Consideration (IC)*

Pemimpin Transformasional menunjukkan rasa peduli terhadap kebutuhan dan keadaan pribadi bawahannya. Perhatian pada masing-masing individu merupakan kunci utama yang membuat bawahan mampu untuk bekerja sampai kemampuan maksimal mereka.

#### *Intellectual Stimulation (IS)*

Pemimpin transformasional mampu mendorong bawahannya agar selalu berpikir kreatif dan inovatif. Pemimpin transformasional sering disalah persepsikan sebagai pemimpin yang lunak. Namun dari gaya kepemimpinan yang lunak tersebut, bawahan selalu ditantang untuk memberikan performa lebih bagi organisasi.

#### **Transactional Leadership**

Pemimpin transaksional dapat berjalan tergantung dengan kekuatan pemimpin untuk menggerakkan bawahan sesuai dengan yang mereka capai/lakukan. Penguatan dapat berupa material atau simbolis, langsung atau ditunda, sebagian atau seluruh, implisit atau eksplisit, dalam bentuk hadiah atau sumber daya (Levinson, 1980). Pemimpin Transaksional banyak terjadi di kebanyakan organisasi karena mengandung mekanisme dasar, "*exchange relation*" yang dapat terjadi ketika tidak ada tekanan dan ancaman (Popper 1994). Gaya kepemimpinan ini berbasis pada kewenangan birokratis yang berfokus pada penyelesaian tugas dan memberikan hadiah dan hukuman (Tracey dan Hinkin, 1998). Pemimpin transaksional memotivasi karyawan dengan memberikan sesuatu sesuai dengan keinginan karyawan seperti transaksi ekonomis (Men dan Stacks, 2012). Gaya kepemimpinan yang seringkali terjadi pada pemimpin transaksional adalah gaya kepemimpinan *authoritative* (Bennett, 2009). Ketika terjadi kesalahan, pemimpin menggunakan hukuman maupun tindakan korektif lainnya untuk merespon tindakan yang terdeviasi dari standar (Yammarino, 1997). Pemimpin transaksional memiliki empat komponen antara lain:

#### *Contingent Reward*

Pemimpin transaksional menghubungkan tujuan pada hadiah (*reward*). Untuk mencapai tujuannya, pemimpin transaksional mengklarifikasikan harapannya kepada bawahan, menyediakan sumber daya, dan menerapkan *reward and punishment* atas hasil dari performa bawahan. Tujuan yang ditetapkan bersifat spesifik, dapat diukur, dapat dicapai, realistic, dan dapat diukur waktu.

#### *Active Management by Exception*

Pemimpin transaksional secara aktif mengawasi kinerja bawahannya, mencegah standar deviasi yang terlalu besar dan melakukan tindakan korektif untuk mencegah kesalahan.

#### *Passive Management by Exception*

Pemimpin transaksional hanya akan mengintervensi ketika kinerja bawahan tidak sesuai standar atau ketika performa bawahan tidak sesuai yang diharapkan. Tindakan *punishment* mungkin diambil sebagai respon dari performa yang tidak sesuai standar tersebut.

#### **Service Quality**

*Service Quality* secara umum dapat diartikan sebagai Atribut ekstrinsik berdasarkan pengalaman pelanggan tentang jasa (Parasuraman, Zeithaml and Berry 1990). *Service Quality* dapat dikonsepsikan sebagai penilaian atas jasa oleh pelanggan dan menjadi kunci dalam evaluasi atas jasa oleh pelanggan (Lewis dan Booms, 1983). *Service Quality* yang berkepanjangan diyakini dapat dicapai dari perbandingan antara ekspektasi terdahulu pelanggan dan persepsi sebenarnya pelanggan setelah menggunakan sebuah produk. (Asubonteng, 1996).

*Service Quality* dapat dilihat dari lima dimensi antara lain:

#### *Reliability*

Berkaitan dengan kemampuan perusahaan atau organisasi untuk memberikan jasa secara independen dan akurat.

#### *Responsiveness*

Berkaitan dengan kemampuan dan kemauan perusahaan untuk membantu pelanggannya dan menyediakan servis yang layak.

#### *Assurance*

Berkaitan dengan pengetahuan dan kesopanan karyawan serta kemampuan karyawan untuk mendapatkan kepercayaan dari pelanggan.

#### *Empathy*

Berkaitan dengan kepedulian dan pemberian perhatian secara individu kepada pelanggan

#### *Tangibles*

Meliputi bentuk fisik perusahaan, peralatan, personalia, material komunikasi.

#### **Customer Loyalty**

Oliver (1999) mendefinisikan kesetiaan pelanggan sebagai komitmen mendalam pelanggan untuk membeli atau menggunakan kembali produk atau jasa secara konsisten di masa yang akan datang dan menyebabkan terjadinya *repurchasing* atas *brand* yang sama meskipun ada halangan situasional dan ada usaha lebih. Hubungan antara kompetisi dan kesetiaan pelanggan akan semakin ketat seiring dengan pertumbuhan perusahaan terutama pada sector jasa yang memiliki banyak variasi dan secara cepat memunculkan banyak produk baru atau jasa (Stevens, 2000).

Kesetiaan dapat ditentukan dengan kekuatan hubungan atas sikap, dan *patronage* pelanggan dan memiliki elemen

*attitudinal* dan *behavioural* (Dick dan Basu, 1994). Salah satu cara untuk memastikan *repeat customer* adalah dengan menyediakan barang atau jasa yang melebihi ekspektasi konsumen dari waktu ke waktu.

Dimensi *Customer Loyalty* menurut penelitian yang dilakukan oleh Chen (2009) , ada 2 dimensi *Customer Loyalty* yaitu *Behavioral Measurement* dan *Attitudinal Measurement*.

#### *Behavioral Measurement*

Merupakan indikator loyalitas yang dilihat dari konsistensi dan perilaku pembelian yang berulang-ulang oleh pelanggan (Chen,2009)

#### *Attitudinal Measurement*

Merupakan pengukuran yang dilakukan dengan menggunakan data perilaku terkait emosional dan psikologis yang melekat pada kesetiaan pelanggan. *Attitudinal Measurement* terkait dengan rasa kesetiaan, keterlibatan, dan kepatuhan (Chen,2009)

#### **Financial Performance**

Kinerja keuangan adalah suatu indikator untuk menilai kondisi keuangan perusahaan. Kinerja keuangan suatu perusahaan dapat diartikan sebagai gambaran, pertumbuhan dan potensi perkembangan yang baik bagi perusahaan .Dalam penelitian yang dilakukan oleh Mandira dan Putri (2014), indikator keuangan dalam asuransi (Peraturan Menteri Keuangan No.53/PMK.010/2012) diantaranya *Risk Based Capital (RBC)*.

*Risk Based Capital (RBC)* merupakan suatu ukuran yang menginformasikan tingkat keamanan finansial atau kesehatan perusahaan asuransi. Semakin besar RBC, maka semakin sehat kondisi finansial perusahaan asuransi tersebut.

#### **Leadership Style to Financial Performance**

*Leadership Style* memiliki hubungan yang lebih luas terhadap *Organizational Performance* dan *Financial Performance* merupakan bagian dari *Organizational Performance*. Mayo dan Nohria (2005) berpendapat perusahaan yang tidak memiliki kemampuan untuk membaca dan beradaptasi pada perubahan kondisi bisnis, maka personalia dan kemampuan perusahaan hanya akan menjadi keunggulan sementara saja. Ketidakadaan sensitivitas kontekstual akan menjadi

penyebab jatuhnya perusahaan meskipun dipimpin oleh eksekutif sebaik apapun. Efektivitas kepemimpinan itu sendiri dilihat sebagai pengaruh yang berkepanjangan dari praktik manajemen dan bisnis. Efektivitas kepemimpinan dilihat sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi perkembangan berkelanjutan. (quazi, 2001). Andersen (2002, p.3) menyatakan bahwa sebuah pandangan yang luas memiliki dampak yang besar terhadap keefektifan organisasi. Studi literatur mengenai kepemimpinan secara implisit didasarkan pada asumsi bahwa kepemimpinan merupakan penyebab dari organisasi yang efektif. Sehingga dapat ditarik hipotesa

H1: Terdapat hubungan positif antara gaya kepemimpinan dan *Financial Performance*

### **Leadership Style to Service Quality**

Svensson (2005) berpendapat pada *Leadership Performance* memiliki hubungan terhadap *factor planning, implementation, dan evaluation of Total Quality Management*. Hater dan Bass (1988) melakukan studi komprehensif terhadap gaya kepemimpinan terhadap *Performance Quality* perusahaan dan menemukan bahwa *Transformational Leadership* memiliki hubungan yang lebih signifikan jika dibandingkan dengan *Transactional Leadership*. Masi dan Cooke (2000) mempelajari hubungan antara *Transformational Leadership* pada motivasi dan produktivitas karyawan. Hasil penelitian mereka menunjukkan dampak yang positif antara *Transformational Leadership* terhadap motivasi dan produktivitas karyawan dan hubungan negative signifikan antara *management by exception* terhadap *quality commitment* dan produktivitas organisasi. Church (1995) menyatakan pentingnya kepemimpinan terhadap *Service Quality* dan *Organizational Performance*. Lima factor yang digunakan Church untuk mengukur *Leadership values: customer, employee, teamwork, empowerment, dan quality*. Sehingga dapat ditarik hipotesa

H2: Terdapat hubungan positif antara gaya kepemimpinan dan *Service Quality*

### **Service Quality to Financial**

#### **Performance**

Garvin (1983) mengindikasikan bahwa *earning* dan *market shares* dipengaruhi positif oleh kualitas yang lebih

baik atau lebih tinggi. Hendricks dan Singhal (1997) membandingkan profitabilitas, *sales growth*, dan biaya yang dihasilkan oleh perusahaan yang memenangkan penghargaan atas kualitas terhadap perusahaan lainnya yang sejenis. Peneliti menemukan bahwa perusahaan yang memenangkan penghargaan atas kualitas memiliki keunggulan dalam profitabilitas, *sales growth*, dan biaya dibandingkan dengan perusahaan sejenis lainnya. Usaha untuk mengurangi *scrap* dan *defect* meningkatkan performa produk dan kepuasan konsumen yang kemudian akan meningkatkan profitabilitas (Wruck dan Jensen, 1994). Studi kasus pada tahun 1987 oleh Garvin (1991) terhadap perusahaan-perusahaan di Amerika menemukan criteria-kriteria yang mempengaruhi kualitas produk dan jasa antara lain kepemimpinan, informasi dan analisa, *strategic quality planning*, utilisasi sumber daya manusia, *quality assurance of products and services, quality result*, dan kepuasan pelanggan. Sehingga dapat ditarik hipotesa:

H3: *Service Quality* berdampak positif terhadap *Financial Performance*  
**Service Quality to Customer Loyalty**

Cronin dan Taylor (1992) berfokus pada keinginan untuk membeli kembali (*repurchase*). *Service Quality* yang baik akan menimbulkan keinginan untuk *repurchase* yang menjadi tanda utama dalam *Customer Loyalty*. Boulding (1993) menilai kesetiaan pelanggan melalui *repurchase intention* dan *willingness to recommend*. Morgan dan Hunt (1994) menemukan adanya hubungan signifikan antara *buyer relationship commitment and buyer acquiescence, likelihood of defecting, cooperation*, maupun hal lain yang memiliki hubungan terhadap kesetiaan konsumen. *Customer behavioral loyalty* dapat digunakan untuk mengindikasikan apakah pelanggan akan tetap membeli dari perusahaan jika terjadi kerusakan atau tidak. Dick dan Basu (1994) menyatakan bahwa pelanggan yang telah melewati potensi halangan dalam hubungan jual-beli akan menghasilkan keinginan untuk *repurchase* dan akan meningkatkan *relationship commitment* sejalan dengan *Service Quality* sehingga dapat ditarik hipotesa yaitu

H4: *Service Quality* berdampak positif terhadap *Customer Loyalty*

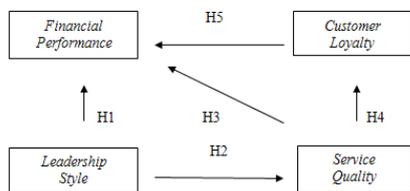
**Customer Loyalty to Financial Performance**

Botton (2004) berpendapat bahwa untuk meningkatkan kesetiaan pelanggan, perusahaan harus meningkatkan *Customer Value* dan diukur melalui *customer retention* dan *cross-buying*. Faktor-faktor tersebut digunakan sebagai perwakilan untuk mengukur *financial performance* pada penyedia jasa. Reichheld dan Sasser (1990) berpendapat bahwa pelanggan yang loyal akan sulit untuk berpindah kepada penyedia jasa lainnya dan pelanggan yang loyal tidak perlu biaya lebih oleh perusahaan untuk mempertahankan pelanggan sehingga dapat meningkatkan *financial performance* perusahaan. Penelitian oleh Srivastava (1998) menemukan bahwa *customer loyalty* akan meningkatkan pendapatan, meningkatkan arus kas, dan meingkatkan nilai residual arus kas. Penelitian Srivastava juga dmendukung oleh penelitian terdahulu Day dan Fahey (1988) yang juga menyatakan bahwa *customer loyalty* meningkatkan pendapatan, arus kas, dan nilai perusahaan. Studi literature oleh Keller (1993) menemukan bahwa *brabd equity* dan kepuasan konsumen mengindikasikan bahwa konsumen yang puas bersedia untuk membayar harga yang lebih premium dan lebih siap untuk menerima lini produk baru perusahaan sehingga dapat ditarik sebuah hipotesa yaitu:

H5: *Customer Loyalty* berdampak positif terhadap *Financial Performance*

**METODE PENELITIAN**

Model analisis yang digunakan dalam penelitian ini untuk menguji hipotesis adalah sebagai berikut:



Variabel bebas yang akan digunakan dalam penelitian kali ini adalah *Leadership Style*. Variabel *intervening* adalah variabel yang muncul di antara hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Variabel *intervening* yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah *Customer Loyalty* dan *Service Quality*.

Variabel terikat yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah *Financial Performance*.

Dalam merancang kuesioner ini, peneliti menggunakan rancangan sebelumnya dari peneliti terdahulu. Kuesioner ini akan dibagi menjadi tiga bagian yaitu:

*Leadership Style*, yang diadopsi dari Bass & Avolio (1990)

*Customer Loyalty*, yang diadopsi dari Chen dan Mau (2008)

*Service Quality*, yang diadopsi dari Parasuraman et al. (1988), yang disempurnakan oleh Bala et al., (2011).

Dalam penelitian kuantitatif, pemilihan teknik analisis statistiska merupakan bagian yang penting dalam menguji hipotesis. Penelitian ini menggunakan PLS (*Partial Least Square*) yang merupakan bagian, sekaligus alternatif dari SEM.

**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Dalam penelitian ini, responden terdiri dari karyawan pada perusahaan asuransi jiwa di Surabaya. Peneliti menyebarkan kuesioner kepada 30 (tiga puluh) perusahaan asuransi jiwa di Surabaya. Di setiap perusahaannya, peneliti membagikan 10 (sepuluh) kuesioner untuk diisi oleh karyawan perusahaan, sehingga jumlah kuesioner yang dibagikan adalah sebesar 300 (tiga ratus) kuesioner. Dalam penelitian ini, akan dideskripsikan profil responden yang meliputi posisi atau jabatan, jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan lama bekerja. Berikut ini adalah hasil statistik deskriptif terkait posisi atau jabatan responden:

Tabel 4.1. Profil Responden Karyawan Berdasarkan Posisi atau Jabatan

Posisi/Jabatan	Frekuensi	Persentase
Manager	7	2,3%
Agent	114	38%
Staff	179	59,7%
<b>Total</b>	<b>300</b>	<b>100%</b>

Tabel 4.2. Profil Responden Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
L (Laki-Laki)	135	45%
P (Perempuan)	165	55%
<b>Total</b>	<b>300</b>	<b>100%</b>

Tabel 4.3. Profil Responden Karyawan Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Persentase
18-25	13	4,3%
26-35	153	51%
36-45	126	42%
46-55	7	2,3%
>55	1	0,3%
<b>Total</b>	<b>300</b>	<b>100%</b>

Tabel 4.4. Profil Responden Karyawan Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Persentase
SMA	12	4%
Diploma	126	42%
S1	158	52,7%
S2	4	1,3%
S3	0	0%
<b>Total</b>	<b>300</b>	<b>100%</b>

Tabel 4.5. Profil Responden Karyawan Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Frekuensi	Persentase
0-3 tahun	120	40%
Lebih dari 3 tahun	180	60%
<b>Total</b>	<b>300</b>	<b>100%</b>

Tabel 4.6. Profil Responden Customer Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
L (Laki-Laki)	205	68,3%
P (Perempuan)	95	31,7%
<b>Total</b>	<b>300</b>	<b>100%</b>

Tabel 4.7. Profil Responden Customer Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Persentase
18-25	0	0%
26-35	128	42,7%
36-45	93	31%
46-55	67	22,3%
>55	12	4%
<b>Total</b>	<b>300</b>	<b>100%</b>

Tabel 4.8. Profil Responden Customer Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Persentase
SMA	56	18,7%
Diploma	75	25%
S1	153	51%
S2	16	5,3%
S3	0	0%
<b>Total</b>	<b>300</b>	<b>100%</b>

Tabel 4.9. Profil Responden Customer Berdasarkan Produk yang Dimiliki

Produk	Frekuensi	Persentase
Asuransi Jiwa		
<i>Term Life</i>	173	57,7%
<i>Whole Life</i>	92	30,7%
<i>Unit Linked</i>	35	11,6%
<b>Total</b>	<b>300</b>	<b>100%</b>

Data yang terkumpul kemudian ditabulasikan dan dicari nilai rata-ratanya. Untuk memperoleh rata-rata, sebelumnya peneliti menentukan interval kelas yang dicari dengan rumus:

$$\text{Interval Kelas} = \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kelas}}$$

Berdasarkan interval kelas diatas maka disusunlah kriteria rata-rata jawaban responden dikategorikan dari Sangat Setuju (5) sampai Sangat Tidak Setuju (1) dengan interval nilai 0.8.

Tabel 4.10 Deskripsi jawaban Leadership style

	Dimensi	Mean	Kategori
LS1-LS3	<i>Idealized Influence</i>	4.15	Setuju
LS4-LS6	<i>Inspirational Motivation</i>	4.15	Setuju
LS7-LS9	<i>Intellectual Stimulation</i>	4.05	Setuju
LS10-LS12	<i>Individualized Consideration</i>	4.12	Setuju
<b>Transformational Leadership</b>			
LS13-LS14	<i>Contingent Reward</i>	4.125	Setuju
LS15-LS18	<i>Management by Exception (Active)</i>	4.16	Setuju
LS19-LS20	<i>Management by Exception (Passive)</i>	4.16	Setuju
<b>Transactional Leadership</b>			

Secara keseluruhan responden menyatakan bahwa mereka dimotivasi oleh pemimpinnya dalam bekerja karena terdapat *Management by Exception (Active)* dan *Management by Exception (Passive)* yang ditunjukkan dengan nilai rata-rata total jawaban sebesar 4,16 sehingga hasil ini memberikan informasi bahwa rata-rata responden penelitian setuju jika perusahaan asuransi jiwa di Surabaya yang diteliti telah menerapkan Gaya Kepemimpinan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa pemimpinnya telah menerapkan gaya kepemimpinan baik dari *transformational leadership* maupun *transactional leadership*.

Tabel 4.11 Deskripsi jawaban Service Quality

	Dimensi	Mean	Kategori
SQ1-SQ3	<i>Tangibles</i>	4.18	Setuju
SQ4-SQ6	<i>Reliability</i>	4.08	Setuju
SQ7-SQ9	<i>Responsiveness</i>	4.17	Setuju
SQ10-SQ13	<i>Assurance</i>	4.12	Setuju
SQ14-SQ16	<i>Empathy</i>	4.13	Setuju
<b>Service Quality</b>			

Secara keseluruhan customer menyatakan bahwa mereka senang menggunakan produk karena terdapat

Responsiveness yang ditentukan dengan nilai rata-rata 4.17

Tabel 4.12 Deskripsi jawaban Customer Loyalty

	Dimensi	Mean	Kategori
CL1-CL2	Behavioral Measurement	4.18	Setuju
CL3-CL4	Attitudinal Measurement	4.185	Setuju
Customer Loyalty			

Secara keseluruhan customer menyatakan bahwa mereka secara setia menggunakan produk asuransi karena Attitudinal Measurement yang ditunjukkan dengan nilai rata-rata total jawaban sebesar 4,185 sehingga hasil ini memberikan informasi bahwa rata-rata responden penelitian setuju jika perusahaan asuransi jiwa di Surabaya yang diteliti telah menciptakan kesetiaan pelanggan.

Tabel 4.13. Hasil Analisa Penilaian RBC

Perusahaan	Mean RBC
PT ACE Life Assurance	677%
PT AIA Financial	898%
PT Asuransi Allianz Life Indonesia	459%
PT Asuransi Jiwa Adisarana Wanaartha	227%
PT Asuransi Jiwa Bringin Jiwa Sejahtera	200%
PT Asuransi Jiwa Central Asia Raya	225%
PT Asuransi Jiwa Generali Indonesia	372%
PT Asuransi Jiwa InHealth Indonesia	785%
PT Asuransi Jiwa Manulife Indonesia	366%
PT Asuransi Jiwa Sequis Life	806%
PT Asuransi Jiwasraya (Persero)	160%
PT Avrist Assurance	645%
PT AXA Financial Indonesia	413%
PT AXA Mandiri Financial Services	534%
PT BNI Life Insurance	942%
PT CIMB Sun Life	458%
PT Commonwealth Life	875%
PT Equity Life Indonesia	271%
PT Great Eastern Life Indonesia	394%
PT Heksa Eka Life Insurance	154%
PT Panin Dai-ichi Life	987%
PT Prudential Life Assurance	779%
PT Sun Life Financial Indonesia	566%
PT Zurich Topas Life	208%
Asuransi Jiwa Mega Life	539%
PT Tokio Marine Life Insurance Indonesia	245%
PT Asuransi Jiwa Sinarmas MSIG	762%
Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912	234%
PT Asuransi Jiwa Reliance	360%
PT Asuransi CIGNA	628%
Keseluruhan	506%

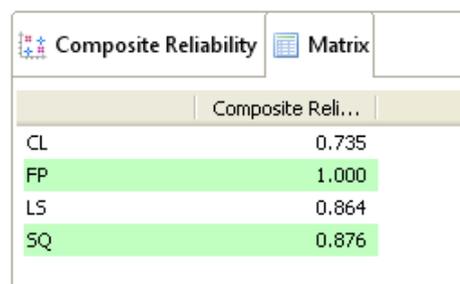
Berdasarkan analisis RBC pada perusahaan asuransi jiwa di Surabaya menunjukkan nilai rata-rata yang bagus yaitu 506% diatas nilai 120%.

Dari hasil perhitungan bahwa semua outer loading >0.50 sehingga dapat dinilai signifikan secara praktikal. Pada variable leadership style, outer loading tertinggi tampak pada dimensi Idealized

Influence. Pada variable service quality outer loading tertinggi tampak pada dimensi tangible. Pada variable customer loyalty, outer loading tertinggi terdapat pada dimensi attitudinal measurement.

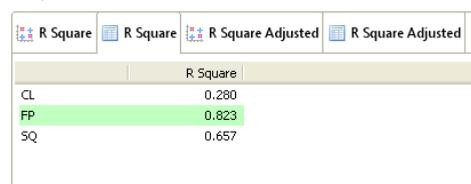
Berdasarkan table cross loading yang sudah diolah dapat disimpulkan bahwa masing-masing indikator yang ada di suatu variabel laten memiliki perbedaan dengan indikator di variabel lain yang ditunjukkan dengan skor loadingnya yang lebih tinggi di konstruksya sendiri. Dengan demikian, model telah mempunyai validitas diskriminan yang baik.

Composite Reliability



	Composite Reli...
CL	0.735
FP	1.000
LS	0.864
SQ	0.876

R Square



	R Square
CL	0.280
FP	0.823
SQ	0.657

Total nilai R<sup>2</sup> di atas dapat digunakan untuk menghitung secara manual goodness of fit (GOF) model karena aplikasi perangkat lunak PLS tidak menyediakan menu khusus untuk menghitung GOF. Dari nilai R<sup>2</sup> di atas, maka nilai Q<sup>2</sup> = 1 - [(1 - 0,656) x (1 - 0,823)] = 0,939 Dari hasil perhitungan didapatkan nilai Q-Square sebesar 0,939, artinya besarnya keragaman dari data penelitian yang dapat dijelaskan oleh model penelitian adalah sebesar 93,9%, sedangkan 6,1% sisanya dijelaskan faktor lain di luar model. Berdasarkan hasil ini, model pada penelitian telah memiliki goodness of fit yang baik.

Koefisien pengaruh leadership style terhadap financial performance sebesar 0,423 dengan t-statistic sebesar 2,493 > 1,64. Hal ini menunjukkan terdapat pengaruh positif yang signifikan antara leadership style terhadap financial performance pada sampel perusahaan asuransi jiwa di Surabaya. Artinya leadership style yang semakin tinggi, akan meningkatkan secara signifikan financial performance pada

sampel perusahaan asuransi jiwa di Surabaya sebagai sampel penelitian. Berdasarkan hasil ini H1 yang menduga *leadership style* berpengaruh positif terhadap *financial performance* pada perusahaan asuransi jiwa di Surabaya, diterima.

Koefisien pengaruh *leadership style* terhadap *service quality* sebesar 0,810 dengan *t-statistic* sebesar  $11,88 > 1,64$ . Hal ini menunjukkan terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *leadership style* terhadap *service quality* pada sampel perusahaan asuransi jiwa di Surabaya. Artinya *leadership style* yang semakin tinggi, akan meningkatkan secara signifikan *service quality* pada sampel perusahaan asuransi jiwa di Surabaya. Berdasarkan hasil ini H2 yang menduga *leadership style* berpengaruh positif terhadap *service quality* pada perusahaan asuransi jiwa di Surabaya, diterima.

Koefisien pengaruh *service quality* terhadap *financial performance* sebesar 0,306 dengan *t-statistic* sebesar  $2,438 > 1,64$ . Hal ini menunjukkan terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *service quality* terhadap *financial performance* pada sampel perusahaan asuransi di Surabaya. Artinya *service quality* yang semakin tinggi, akan meningkatkan secara signifikan *financial performance* pada sampel perusahaan asuransi jiwa di Surabaya. Berdasarkan hasil ini H3 yang menduga *service quality* berpengaruh positif terhadap *financial performance* pada perusahaan asuransi jiwa di Surabaya, diterima.

Koefisien pengaruh *service quality* terhadap *customer loyalty* sebesar 0,529 dengan *t-statistic* sebesar  $3,490 > 1,64$ . Hal ini menunjukkan terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *service quality* terhadap *customer loyalty* pada sampel perusahaan asuransi jiwa di Surabaya. Artinya *service quality* yang semakin tinggi, akan meningkatkan secara signifikan *customer loyalty* pada sampel perusahaan asuransi jiwa di Surabaya. Berdasarkan hasil ini H4 yang menduga *service quality* berpengaruh positif terhadap *customer loyalty* pada perusahaan asuransi jiwa di Surabaya, diterima.

Koefisien pengaruh *customer loyalty* terhadap *financial performance* sebesar 0,343 dengan *t-statistic* sebesar  $5,090 > 1,64$ . Hal ini menunjukkan terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *customer*

*loyalty* terhadap *financial performance* pada sampel perusahaan asuransi jiwa di Surabaya. Artinya *customer loyalty* yang semakin tinggi, akan meningkatkan secara signifikan *financial performance* pada sampel perusahaan asuransi jiwa di Surabaya. Berdasarkan hasil ini H5 yang menduga *customer loyalty* berpengaruh positif terhadap *financial performance* pada perusahaan asuransi jiwa di Surabaya, diterima.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Salah satu aspek yang menunjang kelangsungan hidup perusahaan adalah kinerja keuangan (*Financial performance*). Ada banyak hal yang dapat mempengaruhi kinerja keuangan. Namun pada penelitian ini, hal-hal yang mempengaruhi kinerja keuangan ditekankan pada gaya kepemimpinan (*Leadership style*) dengan kualitas pelayanan (*Service quality*) dan kesetiaan pelanggan (*Customer Loyalty*) sebagai variable perantara.

Dari penelitian di atas, ditemukan bahwa hubungan langsung *Leadership style* dengan *financial Performance* lebih kuat daripada hubungan tidak langsung dengan *Service Quality* dan *Customer Loyalty* sebagai variable perantara. Namun meskipun hubungan tidak langsung tersebut tidak sekuat hubungan secara langsung, variable perantara tersebut ditemukan bernilai positif dan signifikan mempengaruhi *financial performance*.

### Saran

Saran berdasarkan penelitian ini:

1. Bagi perusahaan yang bergerak di bidang industry asuransi jiwa di Surabaya, apabila ingin meningkatkan kinerja keuangan dapat meningkatkan *Leadership style* supaya dapat meningkatkan *service quality* dan *customer loyalty* agar dapat meningkatkan kinerja keuangan secara berkelanjutan
2. Bagi peneliti yang ingin meneliti lebih lanjut, dapat menggunakan indicator keuangan yang lebih beragam sesuai dengan peraturan-peraturan yang ada dan dapat menggunakan variable *intervening* lainnya yang memungkinkan member pengaruh

secara tidak langsung yang lebih besar pada kinerja keuangan.

3. Perusahaan asuransi jiwa di Surabaya dapat meningkatkan kualitas layanan untuk meningkatkan kinerja keuangan maupun kesetiaan pelanggan. Kesetiaan pelanggan juga perlu ditingkatkan agar memberikan pengaruh positif terhadap kinerja keuangan

#### DAFTAR PUSTAKA

- A. Gregory Stone, Robert F. Russell, Kathleen Patterson, (2004) "Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 25 Iss: 4, pp.349 – 361
- Bala, N., Sandhu, H., & Nagpal, N. (2011). *Measuring Life Insurance Service Quality: An Empirical Assessment of SERVQUAL Instrument. International Business Research*, Vol. 4, No. 4, 176-190.
- Bernard M. Bass (1997), *the American Psychological Association*, Inc. 0003-066X/97/, Vol. 52, No. 2. 130-139
- Bass, B., Avolio, B., Jung, D., & Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 2, 207–218.
- Bolton, R., Lemon, K. and Verhoef, P. (2004), "The theoretical underpinnings of customer asset management: a framework and propositions for future research", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 32 No. 3, pp. 271-92.
- Boulding, W., Kalra, A., Staelin, R. and Zeithaml, V. (1993), "A dynamic process model of service quality: from expectations to behavioral loyalty", *Journal of Marketing Research*, Vol. 30 No. 1, pp. 55-68.
- Bums, (1978), *the American Psychological Association*, Inc. 0003-066X/97/, Vol. 52, No. 2. 130-139
- Chiung-Ju Liang, (2009),"The influence of customer perceptions on financial performance in financial services", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 27 Iss 2 pp. 129 – 149
- Cronin, J.J. and Taylor, S.A. (1992), "Measuring service quality: a reexamination and extension", *Journal of Marketing*, Vol. 56 No. 3, pp. 55-68.
- Deepak K Subedi, (2007), "Impact of Total Quality Management (TQM) on Profitability and Efficiency of Baldrige Award Winners", *Delhi Business Review X Vol. 8, No. 1 (January - June 2007)*
- Dick, A.S. and Basu, K. (1994), "Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 22 No. 2, pp. 99-113.
- Eugene, W and Vikas M. (2000), "Strengthening the Satisfaction-Profit Chain", *Journal of Service Research* 2000 3: 107-120
- Flanigan, (2003), "Effects of Leadership on Financial Performance at the Local Level of an Industrial Distributor", *The Journal of Technology, Management, and Applied Engineering* Vol 29, No 4 pp 1-10
- Ghozali, I. (2011). *Structural Equation Modeling: Metode Alternatif dengan Partial Least Square*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Göran, (2005),"Leadership performance in TQM: a contingency approach", *The TQM Magazine*, Vol. 17 Iss 6 pp. 527 – 536
- Göran, (2006),"Sustainable components of leadership effectiveness in organizational performance", *Journal of Management Development*, Vol. 25 Iss 6 pp. 522 – 534
- Grusky, O. (1963), "Managerial succession", *American Journal of Sociology*, Vol. 69 pp.72-6.
- Jacoby, (1971), "Customer loyalty in e-commerce: an exploration of its antecedents and consequences" *Journal of Retailing* 78 (2002) 41–50
- Jennifer Rowley, (2005) "The four Cs of customer loyalty", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 23 Iss: 6, pp.574 – 581
- Keller, K.L. (1993), "Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity", *Journal of Marketing*, Vol. 57 No. 1, pp. 1-22.
- Lee, (2013), "Synthesis between leadership behaviours and principal-agent theory", *Southern African Business*

- Review Volume 17 Number 3 2013, pp 101-130
- Levinson, (1980), *the American Psychological Association, Inc.* 0003-066X/97/ Vol. 52, No. 2. 130-139
- Lujie, (2014), "The relationship between disclosures of corporate social performance and financial performance: Evidences from GRI reports in manufacturing industry", *J. Production Economics*
- Mayo, A. and Nohria, N. (2005), "Zeitgeist leadership", *Harvard Business Review*, Vol. 83 No. 10, pp. 45-60.
- Masi, and Cooke, (2000), "Effects of transformational leadership on subordinate motivation, empowering, norms, and organizational productivity"
- McMullan, (2008) "Customer loyalty: an empirical study", *European Journal of Marketing*, Vol. 42 Iss: 9/10, pp.1084 – 1094
- Miller et al., 2000, "The Service Recovery Strategies, Customer Satisfaction, Customer Loyalty", *The Asian Journal on Quality / Vol. 8, No. 1*
- Ming-Chin Chen, (2005), "An empirical investigation of the relationship between intellectual capital and firms' market value and financial performance", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 6 Iss: 2, pp.159 – 176
- Morck and Yeung, (2003), "Agency Problem in Larget Family Business Groups", *Entrepreneurship: Theory and Practice, Summer 2003*. Vol. 27, Iss. 4; pg. 367 – 382
- Morgan, R.M. and Hunt, S.D. (1994), "The commitment-trust theory of relationship marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 58 No. 3, pp. 20-38.
- Nalin A, (2012), "How is your boss? Impact of transformational leadership behavior of manager on customers ' selling orientation"
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). *SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*. *Journal of Retailin*, Vol. 64, No. 1, 12-40.
- Puspowarsito, H. (2008). *Metode Penelitian Organisasi Dengan Aplikasi Program SPSS*. Bandung: Pendidikan Anggota Ikapi.
- Popper (1994), "Transactional, Charismatic and Transformational Leadership: Conditions Conducive to their Predominance", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 15 Iss: 6, pp.3 – 7
- Robberts, (2002), "Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance", *Strategic Management Journal Strat. Mgmt. J.*, 23: 1077–1093 (2002)
- Sakiru, O., D'Silva, J., Othman, J., DaudSilong, A., & Busayo, A. (2013). *Leadership Styles and Job Satisfaction among Employees in Small and Medium Enterprises*. *International Journal of Business and Management*; Vol. 8, No. 13, 34-41.
- Svensson, (2005), "Leadership performance in TQM: a contingency approach", *The TQM Magazine* Vol. 17 No. 6, 2005 pp. 527-536
- Srivastava, R.K., Shervani, T.A. and Fahey, L. (1998), "Market-based assets and shareholdervalue: a framework for analysis", *Journal of Marketing*, Vol. 62 No. 1, pp. 2-18.
- Susita Asree, Mohamed Zain, Mohd Rizal Razalli, (2010), "Influence of leadership competency and organizational culture on responsiveness and performance of firms", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 22 Iss: 4 pp. 500 – 516
- Tansel Çetin, (2006), "The effect of manufacturing strategies on financial performance", *Measuring Business Excellence*, Vol. 10 Iss 1 pp. 14 – 26
- Zeithaml, V.A., Berry, L.L. and Parasuraman, A. (1996), "The behavioral consequences of service quality", *Journal of Marketing*, Vol. 60 No. 2, pp. 31-47.
- <http://lib.ui.ac.id/file?file=digital/126988-6619-Analysis>